

3. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с
4. Томпсон-мл. А. А., Стрикленд Ш. А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е изд. / Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. — 928 с.
5. Учитель, Ю. Г. SWOT-анализ и синтез - основа формирования стратегии организации / Ю.Г. Учитель, М.Ю. Учитель. - М.: Либроком,

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРИ ВНЕДРЕНИИ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Д.А. Дорофеева

Научный руководитель С.В. Климентьева

В начале исследования данной проблемы определим, что такое бюджетирование и рассмотрим этапы его внедрения.

Бюджетирование - это процесс планирования будущей деятельности компании, результаты которого документируются бюджетной системой [1].

Процесс внедрения системы бюджетирования на предприятии включает в себя этапы, представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Этапы внедрения системы бюджетирования на предприятии [2]

Этапы внедрения системы бюджетирования	Работы на данных этапах
1)определение целей и задач системы бюджетирования	постановка цели должна включать: повышение ответственности за финансовые результаты хозяйственной деятельности компании, повышение финансовой прозрачности бизнес-процессов компании, контроль достижений целей компании, повышение эффективности использования ресурсов компании.

2) формирование финансовой структуры предприятия	определение основных направлений финансово-хозяйственной деятельности компании, построение иерархии объектов финансовой структуры и их взаимосвязи, консолидация прав и обязанностей объектов финансовой структуры.
3) определение форм бюджетов и перечня показателей бюджетов	определить: наименование бюджета, центры ответственности за этот бюджет, показатели бюджета, период планирования.
4) подготовка документов, регулирующих бюджетный процесс	разработка документов нормативно-методического обеспечения бюджетной системы, которыми будут руководствоваться участники бюджетного процесса компании.
5) внедрение системы бюджетирования.	настройка системы, тестирование и пробный запуск.

Процесс внедрения связан с множеством трудностей и проблем. В данной статье анализируются и обобщаются типичные проблемы, с которыми сталкиваются российские компании во время внедрения системы бюджетирования.

Одна из самых распространенных проблем при внедрении бюджетной системы - ее высокая стоимость. Исследователи, работающие над этой проблемой, обнаружили, что после внедрения системы снижалась эффективность работы, увеличивались затраты из-за привлечения новых сотрудников, увеличивались накладные расходы и другие виды расходов. В то же время руководство многих компаний считает необходимым привлечение большего количества сотрудников, потому что большинство сотрудников должно быть вовлечено в процесс составления бюджета [2].

Остальные проблемы, возникающие в процессе внедрения, носят преимущественно методологический и организационный характер:

1. отсутствие точных методов планирования. Многие методы планирования показателей и их прогнозирования в настоящее время уже разработаны, но проблема в том, что их применение не дает точного

результата, потому что не все из них подходят для конкретных потребностей компании, и поэтому компании довольно сложно выбрать наиболее подходящие методы. Для более точного результата необходимо разработать несколько вариантов бюджета и прогноза показателей;

2. трудности с разработкой или недостаток информации для составления бюджетов. Эта проблема говорит о том, что в компании нет отлаженной системы бухгалтерского учета, а именно эта информация является основой обеспечения формирования бюджетной системы. Организация блока информационных отчетов в системе управленческого учета является одним из основных и приоритетных этапов на пути к разработке и внедрению бюджетирования;

3. приоритет текущих целей внедрения над стратегическими целями компании. В компаниях, где финансовая структура построена таким образом, что между отделами отсутствует тесная связь и преобладает независимость, вполне вероятно, что для сотрудников, отвечающих за результаты своего подразделения, приоритетом станут краткосрочные цели, а не долгосрочные цели компании;

4. участие менеджеров разного уровня в бюджетировании. Вовлечение сотрудников в процесс бюджетирования очень важно с точки зрения их мотивации. Если сотрудник принимал участие в постановке задачи, ясно понимал ее суть и принимал на себя ответственность за ее выполнение, то ему будет намного легче справляться с данной задачей. Однако при этом возможно неправильное распределение функций и дублирование задач. Для решения этой проблемы составление бюджета и его утверждение осуществляется «сверху вниз» - руководство составляет бюджеты, а менеджмент среднего звена принимает их во внимание и анализирует с точки зрения возможности достижения запланированных показателей;

5. проблемы с реализацией планов. Обязательным моментом планирования бюджетов является то, что планы должны быть осуществимыми, иначе невыполнимая задача, поставленная перед

сотрудником, приведет к нежеланию и невозможности с его стороны выполнять свою работу;

б. бюджетные изменения в период экономической нестабильности и высокой инфляции. Во время кризиса со значительными колебаниями инфляции непросто составить бюджет, так как он требует высокой точности оценки будущих темпов инфляции и определения их влияния на расходы по различным компонентам бюджета [2].

Итак, большинство проблем, связанных с внедрением системы бюджетирования, связаны с тем, что при ее разработке не используется системный подход. Многие работы по внедрению бюджетирования ведутся по принципу пассивной позиции руководства по отношению к данному инструменту управления и персоналу, работающему с ним.

В большинстве российских компаний, которые уже используют бюджетирование, эта система не всегда решает управленческие задачи, так как проблемы, описанные выше, значительно снижают эффективность ее внедрения [1].

Таким образом, можно сделать вывод, что для решения этих проблем необходимо работать с персоналом компании: показать все преимущества системы, разъяснить каждую составляющую этой системы, то есть максимально вовлечь персонал в процесс внедрения. Также существует потребность в разработке программы обучения персонала возможностям программного обеспечения, чтобы свести к минимуму недопонимание различных типов механических операций и потерю времени на их выполнение.

В заключение хотелось бы привести пример компании с правильно внедренной системой бюджетирования. 21 июня 2003 года ПАО «Газпром» приняло решение о внедрении системы бюджетирования. Далее на протяжении нескольких лет руководство работало над несовершенствами новой системы, так как организация также сталкивалась с множеством проблем при ее разработке и внедрении. На данный момент работа этой

системы стабильна, она постоянно совершенствуется и показывает эффективные результаты, что положительно сказывается на развитии всей компании [3].

Список использованных источников:

1. Дудка, Е. С., Натарова, Е. В. Бюджетирование как метод эффективного планирования деятельности предприятия // Молодой ученый. - 2016. - №1. - С. 351-357.
2. Ладыгин В.В. Бюджетирование и контроль на предприятии [Текст] — М.: ЛЕНАНД, 2020. — 530 с.
3. «Газпром» и Sovereign Asset Management подтверждают приверженность общим целям. Статья [Электронный ресурс]/ Газпром. Официальный сайт. Режим доступа: URL: <https://www.gazprom.ru/press/news/2003/june/article54430/> (дата обращения 19.11.2020).

**ДИРЕКТ-КОСТИНГ КАК ЭЛЕМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ КОМПАНИИ**

А.М. Ильина

Научный руководитель С.В. Климентьева

«Директ-костинг» являет собой метод учёта расходов, сутью которого является разделение расходов на переменные и постоянные. Данный метод даёт возможность выявлять существующие взаимосвязи между разнообразными видами расходов, а также ценой, доходами и прибылью. Равным образом «директ-костинг» делает возможным расчёт точки безубыточности и выявление резервов снижения цен на предоставляемые услуги или производимые товары.